العنوان: التنظيم الاداري كأساس لتقييم الاداء
المصدر: الإدارة - مصر
المؤلف الرئيسي: قنصوة، محمد يسري
المجلد/العدد: مج 2, ع 4
محكمة: لا
التاريخ الميلادي: 1970
الشهر: ابريل
الصفحات: 50 - 58
رقم MD: 305246
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: EcoLink
مواضيع: التنظيم الاداري ، تقييم الاداء، الكفاية الانتاجية، الكفاءة الادارية
رابط: http://search.mandumah.com/Record/305246

التنظيم الإداري كأساس لتقييم الآداء ..

محمد يسرى قنصوه

يتزايد الاهتمام باساليب ووسائل تقييم الاداء، باعتبارها أداة فعالة للحكم على مستوى الكفاءة فى الادارة والانتاج ، ومدى النجاح فى تحقيق الاهداف . ومع تعدد الاساليب والوسائل المستخدمة فى مجال تقييم الاداء ، يعرض هذا المقال لاستخدامات نتائج الدراسات التنظيمية كادوات لتقييم الاداء على مستوى الوحدات الادارية .

محمد يسرى قنصوه
رئيس الادارة المركزية للتنظيم بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة .
شغل عدة مناصب فى مجالات التنظيم والادارة كما شارك فى دراسات التنظيم الاعلى للدولة ودراسة انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة.

تقييم الأداء عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعا وكيفا ، فى صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف .

والتقييم الكمى المحدد بالأرقام أنسب الصور للدلالة على هذه العلاقة النسبية ، وهذا يتطلب الاعتماد على معايير موضوعية ذات دلالات يمكن قياسها والتعبير عنها رقميا .

ولما كانت أنواع الأعمال تتفاوت من حيث طبيعتها ومدى القدرة على القياس الدقيق لها ، لذا تتفاوت بالتبعية أنواع المعايير التى يمكن استخدامها فى تقييم الاداء بالنسبة لكل نوع من هذه الأعمال .

ويعتمد تحديد معايير التقييم فى الأساس على امكانية التحديد الواضح لوحدة العمل المنتج ، والقدرة على عد واحصاء عدد وحدات العمل التى يتم انجازها خلال فترة زمنية معينة .

وتتميز أعمال الانتاج السلعى بوضوح معالم وحدة المنتج التى تتمثل فى صورة شىء مادى ملموس ، يمكن حصر عدده ، والتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له .

بيد أن الأعمال التى تعتمد على الجهد الذهنى ، وعلى الأخص تلك التى تعطى نتائج معنوية ، مثل التعليم ونقل الخبرات والمعارف للغير ، وأعمال التخطيط والبحوث والمشورة وما اليها ، فانه من العسير ايجاد معايير واضحة محددة

لقياسها دون الاعتماد الى حد كبير على التقدير الشخصى للقائم بالتقييم .

فالاعمال التى تعتمد على المهارة اليدوية يمكن تقييمها على أساس عدد وحدات المنتج المقبول فى حدود المواصفات الموضوعية . فعامل النسيج مثلا يمكن تقييم أدائه على أساس عدد الامتار من النسيج التى ينتجها خلال فترة زمنية معينة ، بشرط أن يكون انتاجه فى المستوى المقبــول من الجودة . ويتحدد هذا المستوى على أساس عدم تجاوز قدر معين من الاخطاء فى الثوب ، أو عدم تجاوز نسبة القبول — أو نسبة الخطأ المسموح به — من صناعة الى أخرى طبقا لطبيعة المنتج . ففى صناعة محركات الطائرات النفاثة لا تجاوز نسبة الخطأ المسموح به فى الاطوال جزءا من عشرة آلاف جزء من البوصة ، اذ أن أى قطعة من المنتج يزيد فيها التفاوت عن القياســـات المصممة أصلا عن هذا القدر المسموح به تصبح غير صالحة لتأخذ مكانها فى المحرك النفاث الذى لا يمكن أن يعمل تحت ظروف التشغيل بالغـــة الصعوبة التى تتعرض لها أجزاؤه المختلفة الا اذا تحقق لكل منها هذا القدر الكبير من الدقة .

فاذا انتقلنا الى صناعات أخرى وجدنا نسبة التفاوت أكثر اتساعا ، بل انه يمكن قبول مستوى من الانتاج يقل عن حدود المواصفات القياسية ، واعتباره انتاجا من الدرجة الثانية يمكن تسويقه بأسعار مخفضة .

وتقييم الاداء فى صــوره السالفة ينصب فى أساسه على تقييم أعمال الافراد بما يخدم نظم الحوافز ، وربط الاجر بالانتاج ، وغير ذلك من مجالات علاقة الفرد بالمنظمة .

وان كانت كفاءة المنظمة هى المحصلة النهائية لمجموعة كفاءات العاملين بها ، الا أن نتائج تقييم الاداء على المستوى الفــردى لا تصلح لتصوير الوضع على مستوى المنظمة كوحدة متكافلة ، ويصبح من الضرورى البحث عن أساليب ووسائل جديدة لتقييم اداء على المستوى الجماعى ، بما يعطى الصورة الحقيقية لمســتوى كفاءة الاداء بالوحدة الادارية . ومن هذه الاساليب ، التقييم على أساس المقارنة بالاهداف ، والاستناد الى نتائج الدراسات التنظيمية كأساس للتقييم .

الهيكل التنظيمى :

تستهدف الدراســـة التنظيمية الوصول الى الاسلوب الامثل لحشـــد جهود وطاقات بشرية معينة لتحقيق هدف معين بأعلى كفاءة ، واقل تكلفة فى الجهد والوقت والمـــال .

وعمليـــة التنظيم تعتمد على اخضـــاع الشىء موضع التنظيم الى عمليـــة تحليل وتجزىء ، ثم عملية تبـــدأ بالتحديد الدقيق للهـــدف المطلوب تحقيقه ، والتـــدرج فى تحليل هـــذا الهدف الى جزئياته الفرعية والصغرى ، ثم اعادة تجميع وتركيب العناصر الفرعية والصـــغرى اللازمة لاداء مختلف نوعيات العمل والوصول بها الى الصورة المتكاملة للهيكل التنظيمى للوحدة موضع البحث .

ويتضمن تحديد هدف الوحـــدة ، استيضاح الابعاد التالية أساسا :

- مكان الوحـــدة فى اطار الهيكل التنظيمى للمنظمة الاكبر .
- الدور الذى ستقوم به الوحدة ، لتحقيق هدف رئيسى متميز ، أو هدف فرعى يتكامل مع أهداف وحدات أخرى .
- نطاق عمل الوحدة ، بما فى ذلك النطاق المكانى أو الجغرافى الذى تباشر فيه الوحـــدة عملهـــا .
- الطاقة الانتاجية المستهدفة . وفى ضـــوء تحديد هدف الوحدة تجرى عملية التحليل لتحديد الانشطة الرئيسية وما يتفرع عنها من انشطة فرعية تؤدى فى مجموعها الى تحقيق الهـــدف المحدد .

ولـــا كانت الظـــروف البيئية التى تعيشها الوحدة ذات تأثير مباشر على نظام العمل بها ، فان دراسة وتحليل أنشطة المنظمة يلزم أن تراعى جميع العوامل والاعتبارات المؤثرة على المنظمة ، بما فى ذلك العوامل الاقتصادية والاجتماعيـــة

والسياسية ، الى جانب عوامل التطور العلمى والتكنولوجى ، وامكانيات توفير نوعيات معينة من الامكانيات المادية والبشرية ، وغير ذلك من العوامل التى تملى التزامات معينة على الشكل التنظيمى للمنظمة وطرق أداء العمل بها .

وفى ضوء هذه الدراسة التحليلية يتم تحديد أنواع الانشطة والاعمال والواجبات والمسئوليات التى يلزم القيام بها تحقيقا لهدف المنظمة .

وتأتى مرحلة التجميع والتركيب ، فتحدد عناصر العمل اللازمة للنهوض بكل واجب أو مجموعة من الواجبات ، ثم يجرى تجميع هذه العناصر فى وحدات صغرى ووحدات فرعية وتقسيمات تشكل فى مجموعها الهيكل التنظيمى للوحدة .

ويراعى خلال مرحلة التجميع والتركيب اعتبارات الموازنة بين تجميع الاعمال النوعية المتشابهة ، ومطالب تكامل العمليات ، وعلى الاخص تلك التى تؤدى فى أماكن متباعدة .

كما تراعى مطالب توفير خطوط وشبكات الاتصال الرأسية والافقية التى تسمح بانطلاق العمل وتدفقه مع ضمان القدر المناسب من الرقابة والضبط ، وفى الوقت ذاته تحدد مراكز اتخاذ القرارات ، ويحدد ما يلزم كل منها من الامكانيات والصلاحيات والسلطات بما يتناسب والالتزامات والمسئوليات الملقاة على عاتق المنظمة .

وتجرى هذه الدراسات فى ضوء التقدير الكامل للعوامل النفسية والسلوكية للعاملين بالمنظمة ، بما يكفل أنسب الظروف لقيام العلاقات الانسانية السليمة ، وبما يساعد على دعم معنويات الافراد ، وتوافق أهدافهم الفردية مع أهداف المنظمة واتجاهات العمل بها .

وفى محصلة هذه السلسلة من الدراسات يتم تحديد الهيكل التنظيمى للوحدة موضع الدراسة ، بما فى ذلك تحديد التقسيمات التنظيمية للوحدة واختصاصات كل منها ، والاهداف الفرعية المسئولة عنها .

فاذا وضعنا هذه الاهداف المحددة مسبقا موضع المقارنة مع ما تقوم الوحدة وأقسامها بانجازه من الاعمال والانشطة خلال فترة معينة ، فان نتائج هذه المقارنة تعطى معيارا موضوعيا لتقييم الاداء على مستوى الوحدة الادارية ، وعلى مستوى وحداتها ، وتقسيماتها الفرعية .

التقسيم الكلى للاهداف وحساب الاحتياجات

تتميز الدراسة التنظيمية التى تنتهى الى تحديد الهيكل التنظيمى للوحدة على النحو السالف الاشارة اليه ــ بأنها تتناول الجانب الوصفى لنظام العمل بالوحدة ، اذ تضمنت تحديد نوعيات العمل المطلوب أداؤها وكيفية أدائها والمسئول عن هذا الاداء .

والى جانب هذا التحديد الوصفى فلابد من تحديد الجوانب الكمية للعمل . فلا يكفى أن ننتهى الى تحديد مسئولية وحدة فرعية عن القيام بعمل من نوع معين ، بل لابد من تحديد حجم هذا العمل ، وربط أحجام الاعمال التى تقوم بها مختلف تقسيمات المنظمة بالحجم الكلى لاعمال المنظمة ، أو الطاقة الانتاجية الكلية التى صممت المنظمة لتحقيقها .

وان كانت الدراسة الوصفية للتنظيم والاختصاصات قد بدأت من القمة وانتهت الى القاعدة فمن الايسر عادة البدء فى الدراسة الكمية للعمل من القاعدة بحيث تتناول الوحدات الفرعية والصغرى الواحدة تلو الاخرى . ثم التدرج ارتفاعا لحساب الحجوم الكلية للاعمال على مستوى المنظمة فى مجموعها .

وانطلاقا من التحديد الذى انتهت اليه الدراسة الوصفية لاختصاصات ومسئوليات كل من الوحدات الفرعية والصغرى ، يتم تحديد نوعيات الاعمال المطلوب أداؤها ومستوى أداء كل نوع من هذه الاعمال .

وعلى سبيل المثال : فان وحدة الاستحقاقات التابعة لادارة شئون العاملين تحتاج فى سبيل

ممارستها لاختصاصاتها ، الى القيام بأنواع الاعمال التالية :

١ ـ أعمال حسابات وتشمل :
ـ حسابات استحقاقات الافراد .
ـ تحرير الاستمارات .
ـ مراجعة الحسابات .

٢ ـ أعمال كتابية ـ وتشمل :
ـ تسجيل وقيد الاستمارات التى تم اعدادها
ـ تسليم الاستمارات الى وحدة الحسابات لاتخاذ اجراءات تحرير الشيكات أواذون الصرف .
ـ أعمال التحريرات والنسخ .

٣ ـ أعمال الخدمات المعاونة ـ وتشمل :
ـ نقل وتوصيل الاوراق .
ـ أعمال الخدمة المتعلقة بالعناية بأدوات العمل ونظافتها وما الى ذلك .

٤ ـ أعمال اشرافية ـ تشمل التوجيه والاشراف على سير العمل والرقابة عليه .

ولما كان كل نوع من الاعمال السالفة يتطلب اداة للعمل تتناسب مع نوع ومستوى الاداء المطلوب ، لذا تشمل دراسة العمل بالوحدة الفرعية تحديد أدوات العمل اللازمة لها .

وفى وحدة الاستحقاقات التى أخذناها كمثال يمكن تحديد أدوات العمل اللازمة لها على النحو التالى :

١ ـ أدوات العمل من القوى البشرية :
ـ كاتب ماهيات ـ للقيام بحساب استحقاقات الافراد وتحرير الاستمارات .
ـ مراجع حسابات لمراجعة الاستمارات .
ـ كاتب محفوظات لاعمال القيد والحفظ .
ـ كاتب آلة كاتبة لاعمال التحريرات والنسخ .
ـ ساع لاعمال الخدمات المعاونة .
ـ رئيس وحدة (محاسب) للاشراف على أعمال الوحدة .

٢ ـ أدوات العمل المادية :
ـ آلة كاتبة .
ـ آلة حاسبة .
ـ أدوات مكتبية .

ولما كان لكل من أدوات العمل السالفة طاقة انتاجية محددة ـ طبقا لمعدلات الاداء المحسوبة ـ فانه يمكن عن طريق المقارنة بين الحجم المستهدف من كل نوع من أنواع العمل ، ومعدل أداء أدوات العمل المخصصة لادائه ، يمكن تحديد حجم الاحتياجات ـ من أدوات العمل البشرية والمادية ـ اللازم توفيرها للوحدة الفرعية ، حتى تتمكن من تحقيق الهدف المحدد لها ، طبقا للاختصاصات الموكولة اليها .

وباعتبار أن هذه الاحتياجات محسوبة مسبقا دون التقيد بالامكانيات الفعلية الموجودة تحت تصرف الوحدة وقت الحساب ـ لذا فانه يمكن النظر اليها بوصفها احتياجات مصممة اذا ووفق عليها بعد مراجعتها ، فانها تتحول الى مقررات معتمدة تمثل الاوضاع المستهدفة . والمقررات فى مجال القوى العاملة يمكن أن نطلق عليها مسمى « المفردات الوظيفية » كما يطلق على حساب الاحتياجات المادية مسمى « المقررات من الاحتياجات المادية والفنية » .

وبحساب المقررات التفصيلية للوحدات الفرعية وتجميع اجمالياتها على مستوى الوحدة الادارية موضع الدراسة ، يمكن تحديد المقررات الاجمالية للوحدة الادارية ، وعندما تستوفى الوحدة احتياجاتها طبقا لهذه المقررات فانها تكون فى الوضع الذى يسمح لها بتحقيق الحجم الكامل لاعمالها المستهدفة .

تحديد أدوات العمل :

يراعى فى تحديد أدوات العمل ـ من مختلف النوعيات والمستويات ـ التى تتطلبها حاجة العمل بالوحدة ، أن أداء العمل يتطلب عادة جهدا بشريا وجهدا آليا مشتركا .

وتتفاوت درجة الحاجة الى الجهد البشرى أو الجهد الآلى طبقا لطبيعة العمل . ففى الانتاج الصناعى الكبير تقوم الآلة بالدور الرئيسى فى الانتاج بمراعاة ضرورة وجود العمال الذين سيقومون على تشغيل آلات الانتاج وضبطها وصيانتها واصلاحها وامدادها بالخامات

ومستلزمات الانتاج التى ستقوم الآلات بتصنيعها . بينما فى العمليات التى تعتمد على العمل اليدوى فان الفرد هنا هو أداة الانتاج الاساسية بمراعاة احتياجه الى استخدام أدوات أو أجهزة معينة لمساعدته فى أداء عمله .

واختيار أدوات العمل لا يقتصر على الآلات والمعدات ، وانما يشمل أيضا اختيار الوظائف التى تناسب احتياجات العمل .

وهنا أيضا يمكن الاستعانة بدليل أوصاف الوظائف الذى يضم بيانا بأنواع الوظائف طبقا لتصنيفها المهنى ، كما يتضمن ايضاح المواصفات الخاصة بكل وظيفة بما فى ذلك توصيفها وتقييمها، والشروط الواجب توافرها فى شاغليها .

وعادة ما يجد باحث التنظيم فى هذا الدليل ما يفى بحاجته بما يساعده على تحديد مسمى الوظيفة المناسبة لاداء العمل موضع البحث .

المقررات الوظيفية :

نتيجة لحساب حجم العمل المستهدف ومقارنته بمعدلات الاداء لمختلف نوعيات أدوات العمل اللازمة لاداء العمل المطلوب ، يمكن تحديد حجم الاحتياجات من أدوات العمل — البشرية والمادية — طبقا لما سلف ايضاحه .

وبالنظر لاهمية العامل البشرى باعتباره العنصر الفعال فى الانتاج — لذا يلزم توجيه عناية كبيرة الى حساب الاحتياجات من القوى الوظيفية، وهو ما يستهدفه نظام المقررات الوظيفية الذى أسلفنا الاشارة اليه .

ولحساب المقررات الوظيفية ، فان الخطوة التالية لتحديد نوعيات الاعمال المطلوب أداؤها ومن ثم تحديد نوعيات أدوات العمل — الخطوة التالية هى قياس حجم العمل وقياس معدلات الاداء .

وفى قياس حجم العمل يوجد الكثير من وسائل واساليب القياس التى تتناسب درجة الصعوبة فيها مع درجة الدقة المطلوب تحقيقها . فاذا كانت وحدة العمل يستغرق انتاجها وقتا قصيرا يقاس بالثانية كان من الضرورى استخدام وسائل القياس الدقيق مثل ساعات التوقيت والتصوير السينمائى البطىء . بينما لا تدعو الحاجة الى مثل هذه الوسائل فى قياس الاعمال البطيئة التى يمكن فيها الاكتفاء بأساليب المشاهدة والاحصاء العددى لتكرار وحدات العمل خلال فترة زمنية معينة أو الرجوع الى خبرة القائمين بالعمل مع تدعيمها بالاحصائيات المسجلة عن الاعمال التى أنجزت خلال فترة سابقة .

وقياس حجم العمل الجارى — بالنسبة للوحدات الموجودة فعلا — لا يغنى عن تحليل حجم الطاقة الانتاجية الكلية للمنظمة والمحددة طبقا لهدفها ، وتحديد نصيب الوحدة الفرعية موضع البحث من العمل ولما يجب عليها القيام به لتحقيق الحجم الاجمالى المستهدف للعمل على مستوى المنظمة . ويراعى عادة فى حساب حجم العمل — تقدير التوسعات المنتظرة فى أعمال المنظمة خلال السنوات القليلة المقبلة بما يمثل الطاقة الانتاجية المستهدفة . واذا كان لابد من الاعتماد فى حساب المقررات الوظيفية على القياس الدقيق لحجم العمل ، فان دراسة معدلات الاداء تحتاج من الجهد والوقت ما يعوق عملية حساب المقررات الوظيفية . وعادة ما يجد باحث التنظيم نفسه مضطرا الى الاعتماد على الدراسات المسبقة لقياس معدلات الاداء ، واستكمالها بالاعتماد على التقرير المبنى على المشاهدة ومتابعة نتائج احصاء الاعمال المماثلة خلال الفترة السابقة والتعرف على تقدير الرؤساء المشرفين عليهم .

ولما كان قياس معدلات الاداء يرتبط بأساليب الأداء المعمول بها ، وبمستوى كفاءة الافراد القائمين بالعمل ، لذلك فان قياس هذه المعدلات ترتبط به عمليات دراسة تبسيط اجراءات العمل وعمليات رفع كفاءة أداء الافراد ، وذلك الى جانب الحساب الدقيق لمعدلات الاداء .

والمشكلة الرئيسية التى تواجه باحث التنظيم عند قيامه بحساب المقررات الوظيفية هى المواءمة بين درجة الدقة العالية المطلوب تحقيقها فى

الحساب عن طريق دراسات تبسيط العمل والحساب الدقيق لمعدلات الأداء ، وبين حاجته الى الانتهاء من حساب المقررات الوظيفية خلال فترة زمنية مناسبة .

وفى ضوء الخبرة المكتسبة من التطبيق ، وجد أنه من المناسب الوصول الى حساب للمقررات الوظيفية يمثل مستوى مناسبا من الدقة قد لا يتجاوز ٧٠ — ٨٠ ٪ من الحساب المثالى — على أن يعاد النظر فى نتائج الحساب فى فترة تالية مستقبلا فى ضوء التحديد الاكثر دقة لمعدلات الاداء .

ويساعد على هذا الاتجاه أن الوحدات الادارية غير جامدة ، بل هى دائمة التطور فى أهدافها وتنظيماتها الداخلية وأنواع وأحجام الاعمال الموكولة اليها ، بما يستلزم اعادة النظر فى مقرراتها الوظيفية كلما تغيرت أوضاعها التنظيمية .

مثـال :

لايضاح أسلوب حساب المقررات الوظيفية التفصيلية لوحدة فرعية — يمكن أن نأخذ مثالا من وحدة الاستحقاقات التى أشرنا اليها من قبل .

١ — نوع العمل : تحرير استمارات الاستحقاقات .

٢ — أداء العمل : كاتب ماهيات (تطابق مواصفاته لمواصفات وظيفة كاتب ثالث من الدرجة التاسعة) .

٣ — مفردات العمل :

- اعداد استمارات ١٣٢ ع.ح .
- قيد صافى المنصرف فى سجل الاستحقاقات
- اعداد كشوف اجمالى المنصرف للمحول ماهياتهم على البنك .

٤ — معدل الاداء :

- وحدة القياس — ماهية الفرد .
- زمن أداء الوحدة — ٦ دقائق .

٥ — حجم العمل :

عدد أفراد المنظمة ٥٠٠٠ فرد (فرضا) .

٦ — الزمن اللازم للاداء :

٥٠٠٠ فرد شهريا × ٦ دقائق = ٣٠٫٠٠٠ دقيقة .

= ٥٠٠ ساعة عمل شهريا .

= ٦٠٠٠ ساعة عمل سنويا .

٧ — حساب قدرة العامل :

أيام السنة = ٣٦٥ يوما .

أيام الاجازات = ١١٥ يوما .

٥٢ يوم جمعة .
١٣ يوما أجازات رسمية .
٣٠ يوما أجازات اعتيادية .
٢٠ يوما أجازات مرضية وعارضة .

أيام العمل الفعلية = ٢٥٠ يوما .

صافى ساعات العمل اليومية = ٥ ساعات

عدد ساعات العمل السنوية =

٢٥٠ × ٥ = ١٢٥٠ ساعة سنويا .

٨ — عدد وظائف « كاتب ماهيات » المطلوبة = ٦٠٠٠ = ٤٫٨ أى ٥ كاتب

ملحوظة : فى حساب عدد وظائف « كاتب ماهيات » المطلوبة للوحدات الاخرى — يمكن الاخذ بمعدل للتخصيص على أساس كاتب ماهيات لكل ١٠٠ عامل بالمنظمة .

ويتم حساب المقرر الوظيفى لباقى الوظائف بنفس الاسلوب .

والمثال السالف يعطى صورة شديدة البساطة لاسلوب حساب المقررات الوظيفية . الا أن العمليات عادة ما تتداخل ويتفاوت معدل تدفقها اليومى بما يتطلب الاعتماد فى التقدير على أساس قياس حجم العمل الفعلى خلال فترة سابقة مع مراعاة التوقعات المنتظرة للتغير المستقبل فى حجم العمل . وفى أحيان أخرى يكون من الضرورى وجود وظيفة مفردة من نوعية ومستوى معين بصرف النظر عن حجم الاعمال المسندة الى شاغلها . (مثال ذلك وظيفة السكرتير أو الصراف أو أمين المخزن وما اليها) .

تسجيل المقررات الوظيفية :

يتطلب اعداد المقررات الوظيفية حساب الاحتياجات تفصيلا على مستوى الوحدات الفرعية ، ووحدات العمل الصغرى ، مع دراسة الاحتياجات بالنسبة لكل وظيفة على حدة ، طبقا لنوعيات ومستويات العمل المطلوب أداؤه . وتسجل نتائج الدراسة باستخدام نموذج « المقررات الوظيفية التفصيلية » (أنظر الشكل رقم « ١ ») .

ويبين هذا الجدول بيان التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية ، وبيان مسميات الوظائف بكل تقسيم ، والمجموعة الوظيفية والفئة ، ومستوى التقييم لكل وظيفة ، وعدد الوظائف المقررة .

وهذا الاسلوب فى التسجيل التفصيلى يتيح الفرصة للتحديد الواضح لجميع الوظائف بكل تقسيم تنظيمى ، بما يسمح بالتخصيص السليم للقوى الوظيفية لوحدات العمل الفرعية والتحديد السليم لواجبات ومسئوليات كل فرد .

« جدول مقررات وظيفية تفصيلى »

اسم الوحدة : التاريخ :

م	بيان التقسيمات التنظيمية	بيان مسميات الوظائف	المجموعات الوظيفية	الفئات الوظيفية	مستوى التقييم	عدد الوظائف المقررة	ملاحظات
أ	ب	جـ	د	هـ	و	ز	ح
	ادارة شئون العاملين						
	وحدة						
	وحدة						
٢٠	وحدة الاستحقاقات	رئيس الوحدة	ادارية	محاسب ثان	خامسة	١	
٢١		مراجع حسابات	ادارية	محاسب رابع	سابعة	١	
٢٢		كاتب ماهيات	مكتبية	كاتب ثالث	تاسعة	١	
٢٣		كاتب محفوظات	مكتبية	كاتب رابع	عاشرة	١	
٢٤		كاتب آلة كاتبة	مكتبية	كاتب رابع	عاشرة	٢	
٢٥		ساع	خدمات معاونة	معاون خدمة ثالث	احدى عشرة	٥	
٢٦	اجمالى وحدة الاستحقاقات					١١	
	وحدة						
	وحدة						

(شكل رقم « ١ »)

(أنظر الشكل رقم «٢»)

بعد اتمام الحساب التفصيلى للمقررات الوظيفة وتسجيلها على النحو السالف يجرى تجميع النتائج الاجمالية لحساب المقررات على مستوى الوحدة الادارية بأكملها . ويستخدم فى تسجيل هذه النتائج الاجمالية — نموذج « اجمالى المقررات الوظيفية » .

ويتضمن هذا النموذج ايضاح البيانات التالية :

— نوعيات الوظائف طبقا لتصنيفها المهنى وتقسيمها الى مجموعات وظيفية متجانسة .

— مستويات تقييم الوظائف طبقا لتقسيمها الى فئات أو درجات .

— توزيع الوظائف على التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية .

« جدول مقررات وظيفية اجمالى »

اسم الوحدة :

التاريخ :

مسلسل	بيان نوعيات الوظائف	التوزيع على الفئات / الدرجات												اجمالى عدد الوظائف	التوزيع على التقسيمات التنظيمية						
		م: عالية	أولى	م: ثانية	م: ثالثة	م: رابعة	م: خامسة	م: سادسة	م: سابعة	م: ثامنة	م: تاسعة	م: عاشرة	حادى عشر		م: الرئاسة	ادارة ١	ادارة ٢	ادارة ٣	قطاع ١	قطاع ٢	قطاع ٣
أ	ب	ج	د	ه	و	ز	ح	ط	ى	ك	ل	م	ن	س	ع	ف	ص	ق	ر	ش	ت
١	مجموعة الوظائف الهندسية																				
٢	وظائف المهندسين الميكانيكيين																				
٣	كبير مهندسين أول			١										١	١	—	—	—	—	—	—
٤	كبير مهندسين ثان				٣									٣	—	١	١	١	—	—	—
٥	مهندس أول					٤								٤	١	—	١	—	١	—	١
٦	مهندس ثان						٦							٦		١	١	١	١	١	١
٧	مهندس ثالث							٩						٩		٢	٢	٢	١	١	١
٨	مهندس رابع								١٥					١٥		٣	٣	٢	٣	٢	٢
٩	اجمالى المهندسين الميكانيكيين			١	٣	٤	٦	٩	١٥					٣٨	٢	٧	٨	٦	٦	٤	٥
١٠	وظائف المهندسين الكهربائيين																				
١١	....																				
١٢	....																				

(شكل رقم « ٢ »)

اما كان اجمالى المقررات الوظيفية هو الاجمالى المحسوب لاحتياجات المنظمة من القوى الوظيفية من مختلف النوعيات والمستويات ، فانه بمقارنة هذه الاحتياجات بأعداد العاملين الموجودين فعلا ، يمكن حساب نسبة استكمال القوى الوظيفية وحساب النقص اللازم توفيره لاستكمال احتياجات المنظمة .

ونسبة استكمال القوى الوظيفية من المؤشرات الاساسية للدلالة على مستوى الكفاءة المتوقع من المنظمة ، لا يمكن استخدامها كمعيار موضوعى لتقييم الاداء على مستوى الوحدة . بمعنى أنه لو كانت نسبة الاستكمال ١٠٠ ٪ فانه من المتوقع أن تكون المنظمة قدرة على تحقيق أهدافها بنسبة ١٠٠ ٪ ما دام العاملون بها على مستوى القدرة والكفاءة وسائر ظروف العمل مناسبة . أما اذا وصلت نسبة الاستكمال الى ٥٠ ٪ فقط فان رد الفعل المنتظر هو انخفاض الطاقة الانتاجية للمنظمة بما يقابل هذه النسبة . هذا مع مراعاة أن نقص ٥٠ ٪ من القوى العاملة المقررة لا يعنى مجرد نقص ٥٠ ٪ من الطاقة الانتاجية الا اذا كانت نسبة النقص موزعة على جميع الوظائف بالتساوى ، وتؤثر على انتظام العمل بشكل أكثر وضوحا مما لو كان النقص فى وظائف أخرى أقل حساسية . وقد يصل تأثير النقص فى بعض الوظائف غير النمطية الى حد توقف العمل تماما فى بعض المواضع .

وللوصول الى المقارنة السليمة بين أعداد الوظائف المقررة واعداد الوظائف المشغولة فعلا ، يجرى تسجيل اعداد الموجود الفعلى من العاملين بنقص الاسلوب المستخدم فى تسجيل المقررات الوظيفية التفصيلية ثم الاجمالية . على أن توضع نتائج التسجيل فى الحالتين جنبا الى جنب واجراء المقارنة بينهما .

خاتمة :

فى ختام هذا العرض لاوجه استخدام الدراسات التنظيمية — وعلى الاخص ما يتعلق منها بقياس العمل ومعدلات الاداء والمقررات الوظيفية والاستند الى نتائجها كمعايير موضوعية لتقييم الاداء على مستوى المنظمة — يمكن التركيز على النقاط التالية :

١ — أن الهيكل التنظيمى للمنظمة وما يتضمنه من تحديد لهدفها وتقسيماتها وتوزيع الاختصاصات بها يساعد على وضوح الاهداف الفرعية لكل من الوحدات الفرعية للمنظمة ، بما يسمح باتخاذها معيارا يقاس بالمقارنة اليه الانجاز الفعلى .

٢ — أن التقييم الكلى للحجم المستهدف لاعمال المنظمة ، وحساب المقررات الوظيفية ، ومقارنته بحجم الاداء الفعلى وحجم الامكانيات الفعلية الموضوعة تحت تصرف المنظمة يعطى قياسا موضوعيا لمستوى كفاءة المنظمة .

٣ — أن نتائج تقييم الاداء تساعد على كشف نقاط الضعف الواجب معالجتها خلال الدراسات التنظيمية التى تجرى مستقبلا .

* * *

الحاجة الى الارتفاع بالأداء

بالرغم مما تحقق من الارتفاع فى أداء بعض منظمات الانتاج والخدمات الحيوية ، فان مسئوليات الفترة التى نعيش فيها تجعل من الاهمية بمكان أن نستمر فى الارتفاع بفاعلية جميع المنظمات ، وكذلك فى زيادة معدل هذه الفاعلية . ويصدق هذا على المنظمات الصغيرة ، والمنظمات الكبيرة على السواء ، فاذا حققنا زيادة فى الفاعلية بالتخلص من الفاقد الذى لا مبرر له ، فاننا نكون أقدر على تنفيذ الاشياء التى نعتقد كأفراد أو كمجتمع أنها يجب أن تنفذ. وهذا واجب على كل عاقل لا يجوز التخلى عنه .